

**SUSAN THOLL**

**TERCEIRIZAÇÃO: DA ORIGEM E A APLICAÇÃO NO  
ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Monografia apresentada como requisito  
parcial para obtenção do Título de  
Especialista. Curso de Especialização em  
Gestão Empresarial da Universidade  
Federal do Paraná

Orient. Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto

**CURITIBA  
2004**

## **AGRADECIMENTOS**

Nenhuma pesquisa pode ser realizada de forma isolada. Há sempre a concorrência de vários fatos, seres e idéias que colaboram no decorrer do processo. E, durante este processo, muitos foram os que proporcionaram o desenvolvimento desta pesquisa. A todos os envolvidos, meus sinceros agradecimentos.

Agradeço este trabalho imensamente ao meu orientador Professor Pedro Steiner pela orientação e assistência fornecida durante as consultorias, bem como os estímulos nos momentos de incertezas.

Meus agradecimentos à minha família, que me estimularam muito no decorrer deste período. Não poderia deixar de agradecer ao meu noivo, que sempre me estimulou, nos momentos de incerteza, e me compreendeu, nos momentos de dedicação à pesquisa. Guardo vocês no coração.

Agradeço aos amigos que participaram direta e indiretamente para a conclusão deste trabalho.

Agradeço a Deus, que sempre esteve presente em todos os momentos de minha vida, fornecendo-me idéias que favoreceram a realização deste objetivo: pesquisar. E, sem a força Deste, nada seria possível.







## RESUMO

Verificamos que, com o crescimento da organização, alguns setores que não são necessários ao processo produtivo podem ter suas atividades terceirizadas. Assim, a empresa reúne forças para atingir seu principal objetivo: o cliente. Do contrário, toda a organização sofreria um atraso em relação ao mercado, pois teria que fracionar energias entre o cliente (objetivo principal) e algum outro setor de produção secundária. Acredita-se que a terceirização traga especialização do profissional, à medida que utilize as ferramentas necessárias para um objetivo específico, compreendendo que os riscos deste processo são grandes, a começar pela escolha da parceria para o negócio. Na terceirização, prestador e tomador de serviços são parceiros, o que garante a relação de "ganha-ganha", na qual ambos são beneficiados. Procurar parceiros idôneos e confiáveis garante um maior engajamento na parceria e uma maior adequação dos resultados esperados. Deve ser definida qual a verdadeira vocação da empresa e quais as áreas e departamentos que se enquadram como estratégicas. Em seguida, devem ser calculados os custos dos serviços a serem terceirizados e compará-los com os custos de se efetuar a terceirização.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 OBJETIVO GERAL .....	2
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
1.3 JUSTIFICATIVA .....	3
1.4 RESTRIÇÕES À PROPOSTA.....	4
1.5 METODOLOGIA.....	4
<b>2 O CONTRATO DE TRABALHO .....</b>	<b>5</b>
2.1 CONCEITO .....	5
2.2 ELEMENTOS.....	8
2.3 CONTRATO DE TRABALHO POR TEMPO DETERMINADO.....	9
<b>3 TERCEIRIZAÇÃO .....</b>	<b>11</b>
3.1 CONCEITO .....	11
3.2 ASPECTOS HISTÓRICOS DA TERCEIRIZAÇÃO.....	15
3.2.1 O Histórico No Estrangeiro .....	16
3.2.2 Aspectos Históricos No Brasil.....	16
3.3 A TERCEIRIZAÇÃO NO DIREITO ESTRANGEIRO .....	19
3.3.1 Estados Unidos .....	19
3.3.2 Espanha.....	20
3.3.3 França .....	21
3.3.4 México .....	21
3.3.5 Argentina .....	22
3.3.6 Japão .....	22

<b>4 O QUE SE DEVE BUSCAR COM A TERCEIRIZAÇÃO?</b>	<b>23</b>
<b>4.1 COMPETITIVIDADE</b>	<b>23</b>
4.1.1 Simplificação da Estrutura	23
4.1.2 Qualidade	24
4.1.3 Produtividade	24
4.1.4 Desverticalização	25
<b>4.2 TIPOS DE TERCEIRIZAÇÃO</b>	<b>25</b>
4.2.1 Terceirização E Parceria	25
4.2.2 Terceirização E Qualidade	26
4.2.3 A Prestação De Serviços	27
<b>4.3. AS COOPERATIVAS</b>	<b>29</b>
<b>4.4 FRANCHISING</b>	<b>32</b>
<b>5. A TERCEIRIZAÇÃO E SUAS CONSEQUÊNCIAS</b>	<b>35</b>
<b>5.1 ASPECTOS POSITIVOS / VANTAGENS</b>	<b>35</b>
5.1.1 Ampliação de mercados	35
5.1.2 Controle de qualidade	35
5.1.3 Diminuição do custo	36
5.1.4 Redução de problemas com mão-de-obra	36
5.1.5 Diminuição do espaço físico	36
5.1.6 Crescimento econômico	37
5.1.7 Transformação de custos fixos em variáveis	37
5.1.8 Aumento do grau de especialização	37
5.1.9 Liberação da criatividade	38
5.1.10 Redução do imobilizado	38
<b>5.2 ASPECTOS NEGATIVOS</b>	<b>38</b>
5.2.1 Aumento dos riscos	39
5.2.2 Desemprego	39
5.2.3 Mudança na estrutura do poder	39
5.2.4 Falta de parâmetros de preço	40



	54
5.2.5 Má escolha da parceria .....	40
5.2.6 Ausência de especialização.....	40
<b>5.3 CONSEQUÊNCIAS PARA OS EMPREGADOS .....</b>	<b>40</b>
<b>5.4 CONSEQUÊNCIAS PARA AS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>41</b>
<b>5.5 CONSEQUÊNCIAS PARA O SINDICATO .....</b>	<b>43</b>
<b>6 TERCEIRIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....</b>	<b>44</b>
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>48</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>50</b>

# 1 INTRODUÇÃO

O direito do trabalho é um dos ramos mais dinâmicos, possuindo a grande capacidade de se moldar conforme as evoluções das relações laborais.

Uma dessas evoluções foi à chamada globalização, que levou as empresas procurarem alternativas para superar a forte concorrência, a busca contínua da qualidade dos produtos e serviços tem levado as corporações a centralizar as atividades nos clientes/fornecedores. Tornou-se necessário desenvolver mecanismos que tornem a empresa única no mercado, criar um diferencial em relação às outras. Dentre estas alternativas encontra-se a terceirização que a cada dia torna-se um fator inevitável e vital nas organizações.

Terceirizar vem da palavra “terceiro”, e pode ser entendida como intermediário, interveniente. Tal palavra designa uma nova tendência das relações do trabalho, tendo como significado entregar a outras empresas, ou a um terceiro, tudo o que não constitui a atividade principal de tal negócio.

A terceirização surgiu nos Estados Unidos na época da Segunda Guerra Mundial. O período pós Guerra fez com que as nações envolvidas nos confrontos se organizassem e reconstruíssem toda a estrutura social, política e econômica, que fora abalada com as violentas guerrilhas. Nesse período, as organizações empresariais retomaram seu trajeto de rumo ao desenvolvimento. Muitas empresas surgiram em toda a Europa e nos Estados Unidos. O mercado econômico logo voltou a crescer, paralelo ao crescimento das organizações.

O presente trabalho aborda o nascimento da terceirização nos Estados Unidos até surgir no Brasil na década de 50, consequência da implantação da indústria automobilística no país.

Na linguagem empresarial, ficou conhecida como uma técnica de administração através da qual se interpõe um terceiro na relação de trabalho típica.

É uma alternativa para conciliar os interesses dos empresários com os interesses dos trabalhadores, criando uma forma de relação de trabalho, onde uma empresa contrata outra empresa, ou autônomo, para realizar um determinado serviço ou a produzir um produto.

Utilizando o direito estrangeiro, busca-se visualizar a terceirização em outros países, bem como a análise da legislação que permite essa forma de contratação, e conhecer quais as influências que estas trouxeram à legislação pátria.

Neste estudo, busca-se apresentar as principais vantagens e desvantagens sobre o ponto de vista da empresa, do sindicato, e dos empregados. Quais são os pontos positivos e negativos na aplicação dessa forma de gestão empresarial.

O Poder Judiciário ampara as resoluções das leis que tange este assunto, bem como concilia decisões jurisprudenciais sobre o tema.

A terceirização tem sido amplamente discutida, mas até que ponto se pode utilizar essa forma de gestão? Quais são os aspectos legais? Como evitar que empresas utilizem a terceirização ilícita, burlando a lei e cometendo fraudes, sejam elas contra os trabalhadores ou contra a previdência social?

É notório que a terceirização além de fazer parte da rotina de muitas empresas, propicia pelo seu dinamismo grandes vantagens na atividade econômica e por isso tem sido utilizada em longa escala pela Administração Pública.

Um dos principais aspectos discutidos na terceirização refere-se ao vínculo empregatício e à responsabilidade pelas verbas trabalhistas. A empresa que contrata um parceiro teve ter, acima de tudo, certeza de sua idoneidade financeira sob pena de ser responsável pelas verbas devidas a seus empregados. No presente trabalho serão analisadas as responsabilidades e as conseqüências da sua aplicabilidade.

## **1.1 OBJETIVO GERAL**

O presente trabalho tem por objetivo apurar e analisar o processo de terceirização nas organizações de forma geral, examinando conceitos, definições, pontos positivos e negativos.

A empresa que decide delegar suas atividades secundárias sob o gerenciamento de organizações especializadas, tem como foco central o aumento da produtividade, para tanto, são estipuladas metas a serem alcançadas com esse procedimento, tais como desenvolvimento econômico, especialização dos serviços, competitividade, busca de qualidade, controles adequados, aprimoramento do sistema de custeio, esforço de treinamento, e desenvolvimento profissional,

diminuição do desperdício, valorização dos talentos humanos, agilidade das decisões, menor custo, maior lucratividade e crescimento.

Novos nichos de mercado para o pequeno capital estão surgindo na economia. As empresas que antes se encarregavam de produzir todos os elos de sua cadeia produtiva, agora estão sendo forçadas a transferir, para terceiros, suas atividades meio – é o chamado processo de Terceirização.

## **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Para utilizar a terceirização foi necessário embasar e sustentar a importância dos seguintes fatores:

- Verificar quando a terceirização é necessária para a longevidade da organização;
- Avaliar como a terceirização influi na especialização do profissional;
- Levantar os riscos que se adquire com a implantação da terceirização;
- Apresentar os objetivos e consequências da Terceirização;
- Utilizar o método da terceirização na Administração Pública

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

Conhecer a terceirização e os processos que levam uma empresa a terceirizar suas atividades é, antes de tudo, entender como as organizações trabalham diante do mercado, cada vez mais exigente.

A globalização, a concorrência, a busca contínua da qualidade dos produtos e serviços tem levado as corporações a centralizar as atividades nos clientes/fornecedores. Tornou-se necessário desenvolver mecanismos que tornem a empresa única no mercado, criar um diferencial em relação às outras.

Desta forma é de grande valia o estudo do tema, visto que se torna, a cada dia, fator inevitável e vital para as organizações.

#### **1.4 RESTRIÇÕES À PROPOSTA**

O levantamento das informações e as pesquisas realizadas, não foram observadas restrições no projeto, pois a ampla literatura e fontes de pesquisas permitiram esse estudo.

#### **1.5 METODOLOGIA**

O método utilizado para o levantamento das informações e conceitos apresentados neste trabalho foi o exploratório, através de pesquisa realizada a partir de revisão bibliográfica e consultas a artigos e reportagens relacionados ao tema.

## 2 O CONTRATO DE TRABALHO

### 2.1 CONCEITO

Para que seja realizado um estudo sobre um tema tão abrangente quanto à terceirização cabe, primeiramente, abordar certos aspectos relevantes dentro do ramo do direito do trabalho, entre eles o contrato de trabalho.

O contrato de trabalho é o instrumento que disciplina a relação existente entre o empregado e o empregador, tendo por objeto a prestação de serviço subordinado daquele sob a contraprestação da remuneração deste.

O contrato de trabalho “é o negócio jurídico pelo qual uma pessoa física se obriga, mediante remuneração, a prestar serviço, não eventual, a outra pessoa ou entidade, sob a direção de qualquer das últimas”.

A CLT, em seu artigo 442, define contrato de trabalho, *in verbis*:

*Art. 442 Contrato individual de trabalho é o acordo tácito ou expresso, correspondente à relação de emprego.*

O autor Evaristo Moraes Filho conceitua contrato de trabalho da seguinte forma, “o contrato de trabalho é o acordo pelo qual uma pessoa natural se compromete a prestar serviços não eventuais a outra pessoa natural ou jurídica, em seu proveito e sob suas ordens, mediante salário”.

O contrato de trabalho classifica-se quanto à forma e quanto à duração.

Quanto à forma o contrato pode ser:

- a) Ajuste expresso escrito: quando existe o contrato escrito de trabalho;
- b) Ajuste expresso verbal: quando existe um simples diálogo oral;
- c) Ajuste tácito: quando inexistem palavras escritas ou verbais.

Quanto à duração do contrato verifica-se que este pode ser por prazo indeterminado ou determinado de vigência.

O contrato por prazo indeterminado é aquele em que não existe ajuste sobre o termo final.

Segundo Cláudia Salles Vilela Viana, “o contrato por prazo indeterminado é a regra geral de contratação, onde não se determina, por ocasião da celebração do contrato, um prazo ou uma condição para sua cessação. O empregado é contratado

para prestar serviços ao seu empregador por um período indeterminado de tempo, inexistindo desta forma, previsão expressa para o término da relação empregatícia”.

O contrato por prazo determinado é aquele em que as partes convencionam sobre o termo final, conforme menciona o art. 443 da CLT, *in verbis*:

*Art. 443 O contrato de trabalho cuja a vigência depende de termo prefixado ou da execução de serviços especificados ou ainda da realização de certo acontecimento suscetível de previsão aproximada.*

Cabe ressaltar que existem alguns requisitos para que o contrato por prazo determinado de vigência seja válido. O contrato por prazo determinado só terá validade quando existirem as seguintes circunstâncias:

- a) serviços cuja natureza ou transitoriedade justifiquem a predeterminação de prazo;
- b) atividades empresariais de caráter transitório;
- c) contrato de experiência.

Conforme art. 445 da CLT, o contrato por prazo determinado não poderá ultrapassar 2 (dois) anos, *in verbis*.

*Art. 445 O contrato de trabalho por prazo determinado não poderá ser estipulado por mais de 2 anos, observada a regra do art. 451.*

O art. 451 da CLT menciona que o contrato por prazo determinado poderá ser prorrogado uma vez apenas, caso seja realizada mais uma prorrogação o contrato passará a ser considerado por prazo indeterminado.

Vale ressaltar que a própria lei prefere o contrato de emprego por prazo indeterminado, atendendo assim, a uma das características do próprio contrato qual seja a continuidade, em respeito ao Princípio da Continuidade da relação de emprego.

O Princípio da Continuidade da relação de emprego é aquele em que se enfatiza a estabilidade do trabalhador no emprego. A Constituição Federal, em seu artigo 7º, mesmo não recepcionando a estabilidade absoluta, determina que seja paga indenização compensatória à ruptura desmotivada do vínculo. Ainda, verifica-se que a indeterminação em relação à duração do contrato é a regra conforme verifica-se no art. 443, § 2º, da CLT.

São partes do contrato de trabalho o empregador e o empregado. O empregador está definido no art. 2º da CLT, *in verbis*:

*Art. 2º Considera-se empregador a empresa, individual ou coletiva, que, assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviços.*

Segundo o autor Evaristo de Moraes Filho, “empregador tanto pode ser um simples indivíduo, uma firma individual, ou uma sociedade, uma pessoa jurídica, uma fundação”.

O mesmo autor adverte que existe uma certa confusão entre empresa e pessoa jurídica, o que não é tecnicamente correto. A primeira é o objeto de direito, de propriedade ou de titularidade de uma pessoa natural ou jurídica, estes sim, sujeitos de direito, legítimo empregador.

Pode - se dizer que o empregado é o centro na relação empregatícia, sendo que no art. 3º da CLT está definido da seguinte forma, *in verbis*:

*Art. 3º Considera-se empregado toda a pessoa física que presta serviços de natureza não eventual, de forma subordinada.*

O autor Amauri Mascaro diz que empregado é a pessoa física que, com ânimo de emprego, trabalha subordinadamente e de modo não-eventual para outrem, de quem recebe salário.

O autor Paulo Emílio Ribeiro de Vilhena entende que “juridicamente, todo empregado é trabalhador, mas nem todo trabalhador é empregado. Há pontos em que se identificam e em que se distinguem”.

Como objeto do contrato de trabalho, tem-se a prestação de serviço subordinado e não eventual ao empregador, mediante o pagamento de salário.

Sob o âmbito da teoria geral das obrigações, pode-se dizer que o contrato de trabalho é bilateral, consensual, oneroso, comutativo.

É bilateral, pois depende da vontade de ambas as partes para que seja celebrado.

É consensual pois não se trata de um negócio jurídico solene e nem formal, isto é, independe de formas prescritas em lei para ser válido.

É considerado oneroso porque está legalmente consignado o caráter de onerosidade do contrato de trabalho conforme art. 76 da CLT, *in verbis*.

*Art. 76 Salário mínimo é a contraprestação mínima devida e paga diretamente pelo empregador a todo trabalhador, inclusive ao trabalhador rural, sem distinção de sexo, por dia normal de serviço, e capaz de satisfazer, em determinada época e região do*



*País, às necessidades normais de alimentação, habitação, vestuário, higiene e transporte.*

Por fim, é comutativo porque deve haver uma equivalência ou equiparação entre a prestação de serviço e a contraprestação salarial.

## **2.2 ELEMENTOS**

A terceirização, segundo a maioria da doutrina e da jurisprudência, deve ser analisada à luz dos requisitos da relação de emprego.

São os seguintes elementos que determinarão a existência ou não da relação de emprego diretamente com a empresa tomadora dos serviços terceirizados: a pessoalidade, a onerosidade, a não eventualidade e a subordinação jurídica

A pessoalidade é caracterizada pela prestação pessoal do serviço, isto é, o trabalhador não poderá ter reconhecido o vínculo empregatício caso delegue outra pessoa para exercer o serviço em seu lugar.

Conforme nos ensina Sérgio Martins, “o trabalho prestado pelo empregado tem de ser pessoal. Ele próprio tem de prestar os serviços. Estes não podem ser desenvolvidos por outra pessoa”.

A onerosidade é caracterizada pela contraprestatividade do contrato de trabalho, ou seja, o empregado trabalha visando o salário. É a intenção de obter algo em contraprestação ao trabalho realizado.

A não eventualidade é caracterizada pelo trabalho que se insere habitualmente na necessidade do empregador para o bom desenvolvimento da atividade explorada. Entende-se por continuidade de serviços à possibilidade que o contrato de trabalho contem em si de se prolongar indefinidamente no tempo, colocando o empregado a sua força de trabalho à disposição do empregador de modo contínuo.

Esta característica deve ser analisada tomando-se por referência a eventualidade ou não do serviço realizado, e não do empregado.

Subordinação jurídica significa dizer que o empregado deverá submeter-se às condições de trabalho, desde que não ilegais, impostas pelo empregador, sujeitando-se a receber ordens, decorrente do poder hierárquico que o empregador exerce sobre o empregado.

Presentes esses elementos, estará configurada a relação de emprego, independentemente do contrato que foi firmado, pois o direito do trabalho adota, como princípio, a primazia da realidade, ou seja, dos fatos emerge a verdadeira relação jurídica vivida pelos contratantes, ainda que sob outra roupagem. É o chamado contrato realidade em que prevalece a situação de fato sobre o que foi pactuado.

Quanto à natureza jurídica do contrato de trabalho pode-se dizer que é um ponto bastante controvertido. Para alguns autores o contrato de trabalho é visto sob o aspecto contratual, ou seja, um acordo de vontade entre as partes. Por outro lado existem aqueles que entendem que o contrato de trabalho é anticontratual, isto é, o empregado vincula-se às condições do empregador sem nenhuma autonomia.

Para o autor Orlando Gomes o contrato de trabalho é de adesão, pois o empregado adere às cláusulas sem possibilidades de discuti-las. No Brasil, segundo o art. 442 da CLT, a teoria adotada é a de acordo de vontades, isto é, a teoria contratual.

### **2.3 CONTRATO DE TRABALHO POR TEMPO DETERMINADO**

Dentro do contexto da flexibilização do direito do trabalho, visando reduzir os altos índices de desemprego, e ao crescimento constante do trabalho informal, foi instituído o contrato por prazo determinado, que propícia grande vantagem para o empregador.

Esse contrato surgiu como uma iniciativa de aumentar o número de empregados na empresa, reduzindo alguns encargos trabalhistas, sendo que, para sua validade, é necessário que se cumpram determinados requisitos.

É necessária a presença do sindicato, pois o instrumento de viabilização será a convenção ou acordo coletivo. O contrato de trabalho deverá ser depositado junto ao órgão regional do Ministério do Trabalho, para que o empregador goze da redução das alíquotas das contribuições sociais destinadas ao Serviço Social, e de propiciar uma indenização mais tênue, conforme acordo, livrando-se assim das indenizações prevista na CLT.

A admissão resultante desta contratação deverá representar um acréscimo no número de empregados da empresa, não podendo exceder a dois anos.

Há a necessidade de ser estipulada uma indenização em caso de rescisão antecipada pela partes. Esta indenização será paga conforme acordo entre empregador e empregado, não sendo aplicado os preceitos contidos da CLT, que prevêem uma indenização previamente calculada.

O contrato por tempo determinado provoca uma redução significativa no percentual de recolhimento do FGTS.

O contrato por tempo determinado surgiu com o objetivo de combater o desemprego, porém não inibe alguns em pensar que é uma espécie de insegurança para as garantias conquistadas pelos trabalhadores.

Conforme Francisco Antônio Oliveira, o novo contrato por prazo determinado investe contra direitos do trabalhador, já enfraquecido por uma política que prestigia o capital em detrimento do trabalho, fazendo com que aceite qualquer emprego para não sucumbir junto com seus familiares, criando trabalhadores de categoria inferior, que desenvolvem os mesmos serviços, que têm a mesma produção, mas não remunerados de forma aviltante, com desprestígio do trabalhador como cidadão.

Realizadas as devidas considerações, passa-se ao assunto central do presente trabalho.

## 3 TERCEIRIZAÇÃO

### 3.1 CONCEITO

A terceirização é entendida como expediente de intermediação de agentes terceiros organizacionalmente constituídos para o suprimento de força de trabalho e serviços. De uma maneira genérica, a terceirização pode ser definida como a contratação de agentes terceiros em lugar da contratação direta de empregados assalariados ou, de forma alternativa, da contratação ou "credenciamento" de autônomos, para provisão de serviços profissionais ou de qualquer outro tipo, dentro de uma organização.

Em toda a terceirização o que se estabelece é uma relação contratual entre um principal (contratante) e seu agente (o contratado) na qual o segundo age em nome e por determinação do primeiro. Conclui-se, então, que, com a terceirização, a empresa se torna mais flexível e adaptável às mudanças de mercado.

O direito do trabalho surgiu em plena Revolução Industrial com o objetivo de regular as relações entre empregados e empregadores. Naquela época, os empregados estiveram expostos a níveis desumanos, laborando em locais insalubres colocando em risco sua saúde e segurança. Inexistia qualquer preocupação com o bem estar do empregado e não se garantia a ele qualquer direito individual.

É notório que no ramo do direito tem evoluído constantemente. Consequência das mudanças sociais, econômicas e políticas ocorridas mundialmente.

Como menciona o autor Amador Paes de Almeida, "o Direito do Trabalho é inquestionavelmente o ramo do Direito mais sensível às transformações sociais".

Foi com uma dessas mudanças, a chamada globalização, que o direito do trabalho sofreu alterações nunca antes vistas.

Quando este fenômeno surgiu, verificou-se que não existia preparação por parte dos empresários, muito menos dos trabalhadores. Nem o Estado estava preparado para as alterações ocorridas. A globalização fez com que aumentasse a competitividade entre os produtos nacionais e os estrangeiros. As empresas tiveram que utilizar mecanismos para aumentar a produção e diminuir os custos.

Foi neste momento que muitas empresas passaram a descentralizar algumas de suas atividades, e assim, a chamada terceirização passou a ser utilizada em larga escala.

Denomina-se terceirização o liame que liga uma empresa a um terceiro, mediante contrato regulado pelo direito civil, comercial ou administrativo, com a finalidade de realizar tarefas coadjuvantes da atividade-fim da tomadora.

Conforme ensina Amauri Mascaro, atividades-fim são aquelas que coincidem com os fins da empresa contratante, e atividades-meio são aquelas que não coincidem.

O mesmo autor adverte “é permitida a terceirização das atividades-meio e é vedada a de atividades-fim, conforme regulado pelo Enunciado 331 do TST”.

Para Vantuil Abdalla não existem parâmetros para diferenciação das atividades-fim e atividades-meio, correspondendo a uma zona cinzenta de aproximação entre uma e outra.

Por outro lado, a doutrina formulada em compasso com a orientação consagrada no Enunciado nº 331 do TST procura elucidar o assunto diferenciando atividades-fim e atividades-meio segundo a essencialidade ou não dos serviços da empresa tomadora dos serviços terceirizados, isto é, as atividades que integram o objeto social de uma empresa indicam sua atividade-fim, enquanto que as atividades que não integram o objeto social são consideradas atividades-meio.

Para o autor José Bezerra “admitir a terceirização apenas na atividade meio seria o mesmo que inadimiti-la, porquanto, na maioria das vezes torna-se impossível fazer essa distinção”.

O mesmo posicionamento é do autor Wison Ramos Filho que também critica a diferenciação entre atividade-fim e atividade-meio, alegando que se trata de um critério demasiadamente subjetivo, podendo a opinião ideológica do julgador influir na análise dos detalhes do processo, detalhes estes que fariam desaparecer o caráter humanitário do Direito do Trabalho, deixando-o condicionado às provas que se conseguiria produzir.

Alguns autores referem-se à terceirização como sendo a relação assimétrica trilateral; outros conceituam como uma relação triangular onde figuram como partícipes o empregado a empresa e o cliente.

Um dos autores que entende a terceirização dessa forma é Ismael Falcão, ao conceituar a terceirização como uma “relação triangular transparecendo uma

verdadeira parceria comercial sem que, no entanto, se estabeleçam vínculos jurídicos entre si”.

Para Pedro Vidal Neto, a terceirização seria a “execução de certas partes da atividade empresarial por pessoas alheias aos quadros da empresa, geralmente por outras empresas”.

Segundo o autor Mauro César Martins de Souza, a terceirização pode ser entendida da seguinte forma, a terceirização é uma moderna técnica administrativa e competitiva que consiste no repasse de atividades secundárias a empresas especializadas, concentrando-se a contratante em sua atividade principal.

É a técnica pela qual determinada empresa desconcentra suas atividades, atribuindo a execução de atividades secundárias à terceiras empresas, promovendo um enxugamento de sua estrutura operacional.

Três pessoas jurídicas e uma física compõem a relação em análise. A contratante da mão de obra, denominada de Tomador, a fornecedora de mão de obra, denominada Locador, e a pessoa física do prestador do serviço, o prestador.

A terceirização, por vezes, abrange vários setores da empresa podendo ser de fornecimento de matérias-primas, prestação de serviço ou expansão de marca.

Trata-se de um fenômeno que acontece em muitos países, porém em intensidade diferentes.

É um processo que ocorre devido ao dinamismo das práticas e atividades econômicas, que solicita respostas do ordenamento jurídico que regula a relação dos empreendedores e os que a eles se vinculam pela prestação de serviço.

O contrato de terceirização deve ser entendido como a divisão de responsabilidades e direitos dos contratantes, com o objetivo de aumentar a agilidade dos serviços e a competitividade, reduzindo os custos e conseqüentemente aumentando os lucros.

Para Sayão Romita, “ocorre um erro no emprego do termo terceiro. Para ele terceiro é todo aquele que não é parte na relação jurídica. Assim, para este autor na intermediação de mão-de-obra por uma empresa prestadora de serviço, para uma empresa tomadora destes, não poder-se-ia falar em terceiro, mas sim em sujeito ativo”.

Verifica-se que as empresas buscam novas formas de gerenciamento, com objetivo de produzir mais com menos recursos. Ocorre que isto passa pelo problema relativo à redução dos postos de trabalho.

A desconcentração do processo produtivo, como forma de otimização da atividade empresarial, é hoje uma realidade. Repassar as atividades secundárias a empresas especializadas é forma amplamente utilizada, concentrando-se a empresa em sua atividade principal.

Encontra-se, na indústria automobilística, um exemplo da descentralização das empresas. Este tipo de indústria passou à condição de montadora, pois os componentes do produto final são produzidos por empresas especializadas

Outro exemplo que torna clara a utilização da terceirização é o serviço de limpeza e conservação. Não são raras as empresas que contratam outras para efetuarem a limpeza de seus estabelecimentos.

É facilmente observada a terceirização no fornecimento de alimentação, de assistência à saúde, do processamento de dados, de manutenção ou reparação de obras de engenharia civil.

Pode-se identificar duas formas de descentralização do processo produtivo: uma quando ocorre o repasse de serviços; e outra, na transferência a terceiros da responsabilidade pela produção de produtos.

Tem-se que somente interessa ao Direito do Trabalho a primeira espécie, posto que, na segunda, não há o estabelecimento de qualquer vinculação com empregados da empresa contratada, recebendo a contratante o produto acabado, o que caracteriza mero contrato de compra e venda, sem qualquer outra implicação.

Segundo Sérgio Martins, “trata-se, na verdade, de uma estratégia na forma de administração das empresas, que tem por objetivo organizá-la e estabelecer métodos das atividades empresariais. No entanto, a utilização da terceirização pelas empresas traz problemas jurídicos, que necessitam ser analisados, mormente no campo trabalhista”.

Tem-se notícia a respeito de movimentos que se posicionaram contrariamente à intermediação de mão-de-obra. O argumento utilizado por esses movimentos é a proteção do trabalhador, à parte hipossuficiente na relação, no que se refere às garantias mínimas, legalmente asseguradas pela Constituição.

Constitucionalmente, o que não é proibido é permitido. Trata-se do Princípio da Legalidade, pilar dos países democráticos. Assim, se não há vedação nem previsão específica de como deverá funcionar algum instituto no ordenamento jurídico, aplica-se do inciso II, do artigo 5º da Constituição Federal.

“Ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei.”

Pode-se dizer que quanto à terceirização, de forma mais direta, prevê que:

“É assegurado a todos o livre exercício de qualquer atividade econômica, independentemente de autorização de órgãos públicos, salvo nos casos previstos em lei.”

Apesar da Constituição Federal não mencionar nada específico acerca da terceirização, a legislação ordinária, assim como, os tribunais do trabalho buscaram a construção jurídica para proteção do trabalhador através dos enunciados que serão estudados mais adiante.

### **3.2 ASPECTOS HISTÓRICOS DA TERCEIRIZAÇÃO**

Primeiramente, cabe explicar que a expressão "terceirização" é um neologismo oriundo da palavra "terceiro" e, sendo assim, não está consignado na maioria dos nossos dicionários. Mas o empresário que não souber seu significado é, desde já, candidato ao fracasso, neste final de milênio.

O termo foi criado, em meados da década de 80, pelo então Superintendente da Riocell, Aldo Sani, numa alusão aos conhecidos contratos de terceiros. No terciário da economia (serviços em geral); outros, optaram pelo termo parcerização para evitar que se trate o terceiro como um estranho, um desconhecido. Mas o termo que se popularizou, e pelo qual o instituto é conhecido nacionalmente, é o de terceirização, embora lá fora, o fenômeno seja denominado de "outsourcing".

Terceirização nada mais é que uma forma alternativa de gerenciamento empresarial, visando o aprimoramento da atividade-fim da empresa. Consiste em repassar gradativamente para terceiros a atividade-meio, a fim de concentrar as energias da empresa na atividade-fim. Observe-se que o processo de terceirização não é um fim em si mesmo, mas um meio para o crescimento contínuo da empresa.

Analisando alguns aspectos históricos poder-se-á compreender melhor o processo da terceirização.



### **3.2.1 O Histórico No Estrangeiro**

A terceirização pode ter tido sua origem em meados de 1859, quando ocorreu a abertura dos portos japoneses para a entrada de máquinas que seriam utilizadas na indústria têxtil. Assim, as indústrias de grande porte viram-se obrigadas a contratar outras de pequeno porte para auxiliar na produção de tecidos.

O marco inicial e mais expressivo surgiu nos Estados Unidos, com o nome de *outsourcing*, no início da Segunda Guerra, mais precisamente por volta de 1940. As indústrias da época precisavam concentrar-se na produção intensiva de armas e de outros veículos destinados ao uso no conflito bélico. Os empresários, o governo e os militares descobriram que algumas atividades de suporte à produção de armamento, tais como fornecimento de insumos, poderiam ser transferidas a outras empresas prestadoras de serviço, e assim foi feito.

### **3.2.2 Aspectos Históricos No Brasil**

A terceirização não é um fenômeno atual, tampouco no Brasil. Aqui ela desembarcou nos anos 50 junto com as montadoras de automóveis, no entanto, sua grande arrancada só pôde ser sentida mais recentemente.

A terceirização, em sua concepção moderna, freqüenta constantemente a mídia especializada, entretanto, no meio empresarial brasileiro ainda é menos difundida do que parece, embora seja bastante oportuna para a criação de empregos e geração de riquezas através do fortalecimento das pequenas empresas.

Apesar de todos os benefícios proporcionáveis pela terceirização, ela encontra no Brasil um poderoso inimigo, o imediatismo da maioria dos executivos. Sabe-se que ela oferece resultados no curto prazo, contudo, seus maiores benefícios só são realmente percebidos nos médios e longos prazos.

São fortes os indícios de que os resultados observados no Brasil decorram, principalmente, da inexperiência das empresas com a terceirização. Muitas vislumbraram reduzir de imediato seus custos, o que nem sempre ocorre. Talvez por isso a terceirização lhes pareça dispensável. Porém, tudo indica que ela continuara se consolidando no meio empresarial brasileiro e passando a fazer parte do cotidiano da maioria das empresas.

Um marco da evolução da terceirização dentro do país ocorreu com o Decreto-lei nº 200/67 que tem seu ponto chave no artigo 10º, § 7 :

### **Capítulo III - Da Descentralização**

*Art. 10 A execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada.*

*§ 7º Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado na máquina administrativa, a Administração procurará desobrigar-se da realização material das tarefas executivas recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista na área iniciativa privada suficiente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos da execução.*

Constata-se que a edição deste decreto-lei foi o primeiro dispositivo sobre o que hoje é chamado de terceirização.

A terceirização foi efetivada através da lei 5646/70 que regulou e determinou os segmentos e atividades que poderia optar pela execução indireta mediante contrato com terceiros. Entre eles encontram-se a limpeza e conservação, transporte e operação de elevadores.

No ano de 1973 verificou-se que a locação de mão de obra vinha se tornando freqüente. Na cidade de São Paulo mais de 50.000 trabalhadores eram terceirizados e prestavam serviços a 10.000 empresas.

Em 1983 a lei 7.102 disciplinou de forma mais eficiente a contratação de empresas prestadoras na área de segurança e vigilância. Posteriormente foi regulamentada pelo decreto n.º 89.056 de 24 de novembro de 1983.

A lei 6019 de 1974 passou a regular o trabalho temporário. Ocorre que a prática dessa forma de contratação já existia de modo informal. O principal objetivo dessa lei foi regulamentar esta prática sem que esta forma de contratação fosse uma espécie de concorrência ao trabalho permanente. É notório que o Estado, como principal guardião dos direitos do trabalhador, sempre prezou pelo contrato por tempo indeterminado, sendo o trabalho temporário entendido como uma forma de exceção dentro do ordenamento jurídico, permitido apenas por necessidade transitória de substituição de pessoal e acréscimo extraordinário do serviço.

Em 1994 a lei 8863 ampliou a permissão de contratação de vigilantes terceirizados também para outras espécies de estabelecimentos, sejam eles

públicos ou privados, permitindo até mesmo que pessoas físicas pudessem contratar serviços especializados de segurança e vigilância.

Fortalecendo o entendimento do TST, o Ministério do Trabalho editou a Instrução Normativa n.º 3, de 29 de agosto de 1997 que sobre a terceirização em seu artigo 2º menciona o seguinte, *in verbis*:

*Art. 2º Para os efeitos desta Instrução Normativa, considera-se empresa de prestação de serviços a pessoa jurídica de direito privado, de natureza comercial, legalmente constituída, que se destina a realizar determinado e específico serviço a outra empresa fora do âmbito das atividades fim e normais para que se constitui esta última.*

*§ 1º As relações de trabalho entre a empresa de prestação de serviço a terceiros e seu empregados são disciplinadas pelas Consolidação das Leis do Trabalho.*

*§ 2º Em se tratando de empresas de vigilância e de transporte de valores, as relações de trabalho estão reguladas pela Lei 7.012/83 e, subsidiariamente, pela CLT.*

*§ 3º Dependendo da natureza dos serviços contratados, a prestação dos mesmos poderá se desenvolver nas instalações físicas da empresa contratante ou em outro local por ela determinado.*

*§ 4º A empresa de prestação de serviços a terceiros contratada, remunera e dirige o trabalho realizado por seus empregados.*

*§ 5º Os empregados da empresa de prestação de serviços a terceiros não estão subordinados ao poder diretivo, técnico e disciplinar da empresa contratante.*

Tanto os enunciados do TST como a Instrução supra transcrita contribuíram muito para a ampliação do campo de atuação das empresas prestadoras de serviços. Anteriormente estavam restritas ao trabalho temporário e aos serviços de vigilância; atualmente é possível a terceirização nos serviços de limpeza, bem como de quaisquer outros ligados a atividade-meio da tomadora desde que inexistentes a pessoalidade e a subordinação direta, não se formando o vínculo empregatício com a tomadora.

No Brasil, desde o início dos anos 80, empresas que se caracterizavam pela forma vertical de organização da produção, na qual todas as etapas do processo produtivo são centralizadas, vêm optando por terceirizar atividades, a fim de

tornarem-se mais competitivas no mercado mundial. Geralmente, as atividades terceirizadas pelas empresas brasileiras são relacionadas com o preparo de alimentos para fornecimento a empregados, execução de serviços de vigilância, limpeza, transporte de produtos e funcionários, telefonia, entre outras.

Segundo Oliveira, “no final da década de 80, inúmeras empresas brasileiras já haviam passado a contratar terceiros para realizar serviços de alimentação, contabilidade, digitação, limpeza, manutenção e vigilância”.

No Brasil, a primeira empresa a anunciar a terceirização de todo seu serviço de processamento de dados foi a Shell em 1992, que contratou a Origin Brasil Participações (de origem holandesa) por US\$ 100 milhões para prestação dos serviços por oito anos, levando-as a dobrar sua capacidade de mão-de-obra em mais de 200 funcionários.

Apesar das referências normativas existentes sobre a descentralização, verifica-se que a maioria das decisões no que tange à terceirização são embasadas nas jurisprudências, servindo estas como formas subsidiárias do Direito do Trabalho.

### **3.3 A TERCEIRIZAÇÃO NO DIREITO ESTRANGEIRO**

Um fenômeno como esse difundiu-se de forma rápida pelos diversos sistemas jurídicos mundiais, cabendo um estudo sobre essa forma de contratação em diversos países.

#### **3.3.1 Estados Unidos**

Como um dos pioneiros na descentralização de serviços, os Estados Unidos mostram-se bastante antiquado na regulamentação da terceirização visto que inexistem normas que disciplinam esta prática.

Apesar disso, segundo Janice Castro, “a incidência dessa forma de contratação tem se mostrado avassaladora, na medida em que 90% dos postos de trabalho criados naquele país, em fevereiro de 1993, tiveram a forma de emprego precário e os prognósticos eram no sentido de que, no ano 2000, os trabalhadores atípicos seriam mais numerosos do que os detentores de empregos permanentes.

Um exemplo disso é a Agência Espacial Americana, a conhecida NASA, no seu projeto Apollo mobilizou, durante 8 anos, 400 mil trabalhadores, sendo que apenas 10% da mão-de-obra era própria”.

Recentemente, novas formas de terceirizar são encontradas neste país. Uma delas é a utilização da técnica de reengenharia ou redimensionamento que recebeu o nome de *down sizing*. *Down sizing* pode ser entendido como enxugamento das estruturas, ou seja, as empresas são concentradas numa espécie de fusão.

Outra forma bastante atual é a chamada *out sourcing* que pode ser entendida como desverticalização, isto é, o descarte de atividades não rendosas dentro das empresas. Esta é uma prática que tem sido utilizada em larga escala.

Outro projeto bastante interessante que poderá ser implantado nos Estados Unidos é a terceirização da Saúde, através do que os americanos chamam de HMO (Health Maintenance Organization). Funcionaria da seguinte forma: os paciente das HMOs seriam, simultaneamente, clientes e pacientes. O paciente é cuidado durante 24 horas diárias, paga cinco dólares a visita, além de uma anuidade que varia conforme a idade do assegurado.

As HMOs tem finalidade lucrativa, mas funciona semelhante a uma empresa. Pode-se buscar semelhanças com as cooperativas, pois seus objetivos também são beneficiar a estabilidade dos que trabalham nela, bem como manter um alto nível salarial de seus cooperados.

### **3.3.2 Espanha**

A terceirização é permitida na Espanha e tem seu escopo no artigo 42 do Estatuto dos Trabalhadores.

O mesmo artigo 42 diz que o empregador beneficiário de obras e serviços deve exigir da prestadora a comprovação do recolhimento das cotas da seguridade social. É uma forma do tomador se eximir da responsabilidade do recolhimento.

Na Espanha, a responsabilidade pelas verbas trabalhistas tem uma variação dependendo do tipo de subcontratação e, como no Brasil, também existe a co-responsabilidade subsidiária.

Em caso de Reclamatória Trabalhista após o contrato de trabalho, responde solidariamente o empresário tomador, porém existe uma limitação temporal, apenas até um ano após a rescisão do contrato.

### 3.3.3 França

Na França a terceirização é proibida, a única exceção é o trabalho temporário, consoante no art. L. 125.1 a 3, do Código do Trabalho Francês.

Foi na lei francesa, sobre trabalho temporário, que o Brasil baseou-se para regularizar o trabalho temporário no país (lei 6019/74).

Proíbe-se portanto, o *marchandage*, visando coibir a figura do marchandeur, ou seja, aquele que se coloca entre uma empresa contratante e um grupo de trabalhadores, com o intuito de auferir lucro entre aquilo que recebe da contratante e o que paga aos empregados, os quais, são aviltados em seus direitos, sobretudo porque não tem o marchandeur idoneidade econômica-financeira para sequer responder por tais direitos. Para tal situação, a lei francesa prevê a responsabilidade solidária do contratante, beneficiário da mão-de-obra. Outra prática, totalmente vedada, na França é o chamado “tâche”, onde o operário é explorado, com diminuição do salário ou a ausência deste, em virtude da insolvência do “tâchero”, ou como chamamos no Brasil de subempreiteiro.

### 3.3.4 México

Neste país existe a figura do intermediário. Intermediário é aquele que em nome próprio e em benefício de outrem utiliza os serviços de um ou mais trabalhadores. Sob este aspecto a terceirização é considerada ilícita, e tendo como consequência à responsabilidade do tomador pelo ônus trabalhista.

Porém a legislação mexicana dispõe da seguinte forma:

- Não serão considerados como intermediários, senão como patrões, as empresas que contratem trabalhos para executá-los com elementos próprios
- Assim a lei mexicana reconhece a licitude dos contratado de prestação ou empreitada, desde que a empresa fornecedora responda pelas obrigações trabalhistas que advirem da relação empregatícia com seus empregados.
- Diante disso entende-se que a legislação mexicana adota a responsabilidade solidária entre as empresas.

### 3.3.5 Argentina

A Argentina permite a terceirização, regulamentada pela Lei de Contrato de Trabalho de 1976, desde que não se trate de atividade normal ou específica da tomadora e que a fornecedora tenha efetiva organização produtiva e empresarial própria.

Caso a atividade seja identificada como a principal da empresa tomadora, a responsabilidade será solidária nas obrigações trabalhistas e previdenciárias.

A jurisprudência na Argentina é bastante controvertida sobre a definição do que seria a atividade acessória e a atividade principal da empresa. A intermediação de mão-de-obra está disciplinada no artigo 30 da Lei supra mencionada.

“Qualquer que seja o ato ou a estipulação que resulte do acordo, os terceiros contratantes e a empresa para a qual os trabalhadores prestem ou tenham prestado serviços, responderão solidariamente por todas as obrigações emergentes da relação laboral e das que se derivem do regime do seguro social.”

Conclui-se assim, que a subcontratação não forma vínculo com a tomadora, mesmo no caso de atividade principal desta, porém permanece a responsabilidade solidária, visto que o empregado pode tanto pleitear seus direitos trabalhistas do seu efetivo empregador como daquela empresa para a qual prestou serviço.

Como na legislação mexicana, a lei Argentina, no seu artigo 150 da Lei acima citada, permite que sejam retidas parcelas devidas ao subcontratado para que posteriormente sejam entregues aos trabalhadores desta.

### 3.3.6 Japão

O Japão é um país que se utiliza a subcontratação em larga escala, e para disciplinar essa forma de contratação é que foi editada em 1985 a Lei do Trabalhador Subcontratado (*Worker Dispatching Law*).

Este país permite a subcontratação, porém existe uma intensa preocupação com a exploração do trabalhador japonês. Por este motivo inexistirá vínculo com o tomador desde que sejam observados os requisitos da Lei acima mencionada.

Cabe ressaltar que existem duas categorias que não são reguladas pela lei da subcontratação no Japão, são as atividades de transporte portuário e a construção.

## **4 O QUE SE DEVE BUSCAR COM A TERCEIRIZAÇÃO?**

Segundo os diversos autores, os objetivos da terceirização são: competitividade, simplificação da estrutura, qualidade, produtividade e desverticalização.

### **4.1 COMPETITIVIDADE**

A terceirização faz com que as empresas fiquem mais competitivas, vez que se concentram totalmente na sua atividade-fim (core business). Com isto, a empresa consegue arredondar suas operações e ajustá-las a suas reais necessidades, cortando suas "gorduras" e respondendo mais rapidamente às necessidades do mercado. Neste momento a empresa deixa de impor seu produto ou serviço, para voltar-se ao cliente.

#### **4.1.1 Simplificação da Estrutura**

As empresas entram, com a terceirização, num processo de "desinchaço" (downsizing), tornando suas estruturas mais ágeis, simples e flexíveis, pois somente através da redução dos níveis hierárquicos é que se conseguirá enxugar o organograma e agilizar a tomada de decisões.

Nas empresas não terceirizadas normalmente existem quatro níveis hierárquicos: sócio-gerente, administrador, supervisor e empregado. Nas empresas terceirizadas os níveis são reduzidos, pois há um contato direto do sócio com o responsável pela produção facilitando o fluxo da informação, muito embora não deva haver contato direto com os empregados da prestadora dos serviços, a fim de se evitar o risco de caracterizar a subordinação direta e, conseqüentemente, o vínculo empregatício.



#### **4.1.2 Qualidade**

Ao concentrar-se em sua atividade-fim, a empresa tem a possibilidade de ter a qualidade de seu produto aumentada, até porque há liberação de capital para investimento. E a qualidade do serviço terceirizado aumenta, porque é a atividade-fim da outra empresa, a contratada que, sendo especialista naquela área, detém uma tecnologia mais avançada.

É bom lembrar que os países desenvolvidos exigem, dos produtos por eles importados, o respectivo certificado de qualidade. Neste sentido, é muito importante exigir que o futuro parceiro apresente provas do seu nível de qualidade, nada mais seguro que aferi-lo através dos respectivos certificados.

#### **4.1.3 Produtividade**

A partir do momento em que todo um investimento é feito na área-fim da empresa, visando o seu crescimento, a produtividade só tende a aumentar. A produtividade dos empregados também aumenta, pois eles passam a ganhar mais, vez que as empresas poderão utilizar mecanismos de incentivo, a exemplos do salário-prêmio e da participação nos lucros, impossíveis de ser aplicados a empregados não especializados. Tanto isso é verdade que a produtividade por máquina, nas empresas terceirizadas, era 50% maior eu nas empresas que não se utilizam deste recurso. De igual forma, notamos uma diminuição no índice de desperdício de matéria-prima da ordem de sessenta por cento, vez que as empresas terceirizadas puderam utilizar seu tempo ocioso na busca de novas formas de cortar o tecido, bem como na utilização de métodos de controle de estoque do tipo "just in time".

O contrato de prestação de serviço é feito definindo-se quantidade e prazo. A partir disto, a preocupação com a produção das peças é da prestadora. Cabe à empresa tomadora fiscalizar se o serviço está sendo feito nos padrões e prazos pactuados, sendo que, na hipótese negativa, poderá rescindir o contrato com justo motivo e ainda cobrar a multa contratual preestabelecida.

#### **4.1.4 Desverticalização**

O processo de desverticalização é uma decorrência da terceirização. Consiste na eliminação de todos os departamentos que não sejam essenciais à atividade fim da empresa. Define-se o foco de atuação da empresa, racionalizando o sistema produtivo e abandonando tudo aquilo que não é estratégico. A empresa torna-se menos complexa, mais enxuta e com uma estrutura mais dinâmica.

A princípio pode parecer um ganho pequeno frente os riscos do negócio, mas, num ambiente globalizado e de extrema competitividade, esta pequena redução dos custos poderá vir a se transformar num grande diferencial de mercado.

### **4.2 TIPOS DE TERCEIRIZAÇÃO**

Desde o seu surgimento, o processo de terceirização sofreu várias alterações na sua estrutura básica, sendo que sua característica marcante foi, inicialmente, a parceria. Empresas juntavam-se na busca da redução de custos, de aperfeiçoamento técnico e na busca da qualidade total da atividade-fim.

#### **4.2.1 Terceirização E Parceria**

A maioria dos discursos, independentes da opinião, menciona esses elementos, bem como a vantagem competitiva vinda de uma estratégia bem implantada, decorrente de um saudável relacionamento entre cliente e fornecedor, mas para muitos, terceirizar representa a tendência de comprar fora tudo o que não fizer parte do negócio principal.

A considerar essa afirmação, nem sempre o terceiro poderá ser tido como um parceiro, mas sim um mero contratado, aquele que fornece produtos e serviços que não façam parte a atividade-fim da empresa.

Embora raras, algumas contribuições para a definição de parceria podem ser retiradas das iniciativas de muitas empresas na contratação de seus fornecedores e prestadores de serviços. Nesses casos, existe a indicação de que a parceria sugere um envolvimento e uma interação maior entre os contratantes e as contratadas, que supera os limites da simples formalização do contrato, onde se define preço,

qualidade e prazo de entrega. Essa relação é norteada pela convergência de interesse, onde as partes se comportam como sócios do mesmo empreendimento.

Nos dias de hoje as parcerias se tornam cada vez mais imprescindíveis para as empresas que optaram pela terceirização de algumas de suas atividades, principalmente as organizações que implantaram os sistemas "just-in-time" e "milk run".

Por fim, como a prática da terceirização continua avançando e produzindo impactos nas empresas pelos fornecedores, a parceria surge como uma espécie de sustentáculo, uma maneira de se estabelecer uma relação proveitosa que garanta o êxito da contratação. Logo, a parceria figura como condição para a terceirização. Modernamente, já não se pode dissociar a terceirização da parceria. Pode haver parceria sem terceirização, mas não o inverso.

#### **4.2.2 Terceirização E Qualidade**

Por varias razões, a preocupação com a qualidade vem se tornando um imperativo na condução dos negócios de empresas, governos e outras organizações. Sendo assim, ela figura como tópico obrigatório na maioria dos discursos sobre terceirização.

Se a gestão da qualidade e a terceirização estão igualmente contidas em um modelo maior, suas relações ficam implícitas. Logo, não é razoável dissociar uma da outra, se fazem parte do mesmo todo. Por isso, a qualidade possui o status de ponto básico da terceirização.

A qualidade prioriza a agregação de valor à cadeia produtiva, que culmina na geração de valor para clientes e usuários. Quando se terceiriza, parte dessa cadeia é de incumbência do parceiro; portanto, a relação entre as partes tem como principal interesse a adequabilidade das contribuições do terceiro para a satisfação dos clientes e usuários do contratante.

O melhor exemplo da importância do terceiro para a incorporação de um processo de qualidade total é encontrado nas normas ISO Serie 9000. Nelas se observa um conjunto de requisitos que orienta as relações entre contratantes e fornecedores tendo em vista a obtenção e manutenção da qualidade. Assim, denota-se que a qualidade nos termos da ISO 9000 figura como garantia para o

êxito do relacionamento. A qualidade final de um produto é, sem dúvida, resultante da qualidade dos elementos que o compõem.

Em resumo, terceirização, parceria e qualidade fundem-se em um único conceito.

#### **4.2.3 A Prestação De Serviços**

Esta modalidade de terceirização tem como característica o fato do contrato ter como objeto o intercâmbio de empregados. Enquanto na terceirização de fornecimento, tinha-se a circulação de bens, nesse tipo tem-se a circulação de pessoas que prestam serviços à várias empresas, não possuindo vínculo empregatício com nenhuma delas, tendo registro consignado somente perante a prestadora de serviço.

Segundo MAGANO (1994:27):

a locação de serviços diferencia-se do contrato de trabalho porque este pressupõe subordinação, enquanto que aquela comporta também o trabalho autônomo: porque a primeira autoriza a presença de pessoas jurídicas como partes contratantes, ao passo que a segunda requer serviço executado por pessoa física. Ademais, alguns autores admitem a gratuidade da locação de serviço, enquanto a relação de trabalho é necessariamente onerosa.

Houve um crescimento demasiado de empresas que exploram a prestação de serviços, cedendo seus funcionários à outras, principalmente nas áreas de limpeza e vigilância.

Este tipo se subdivide de acordo com o contrato firmado entre as partes.

##### **a. O Contrato De Empreitada**

Inserido no contexto da prestação de serviços tem-se o contrato de empreitada, que visa um determinado fim, como a construção de uma casa ou reformas em geral. Nesse contrato o dono da obra não possui vínculo com o empreiteiro. A relação entre eles rege-se no âmbito do Direito Civil.

O autor RODRIGUES (1995:233), diz que:

através do contrato de empreitada, uma das partes - o empreiteiro - se compromete a executar determinada obra, pessoalmente ou por meio de terceiros, em troca de certa remuneração fixa a ser paga pelo outro contraente - dono da obra -, de acordo com instruções deste sem relação de subordinação.

A característica desse tipo de prestação de serviço é que a finalidade está na obra em si, e não na atividade do locador.

Conforme VILHENA (1999:264), “a empreitada se consuma quando se tem em vista a realização de uma obra, para a qual se pode contribuir só com o trabalho ou com ele e os materiais, segundo o art. 640 do Código Civil pátrio.”

É comum, nessa situação, a contratação de trabalhadores autônomos, trabalhadores que prestam serviços esporadicamente em várias empresas. Faz-se necessário salientar que, na contratação de um autônomo, não poderá haver os elementos constituidores da relação de emprego mencionados no primeiro capítulo do presente trabalho, ou seja, a prestação de serviço a uma só empresa com continuidade e subordinação ao tomador dos serviços. Neste caso, está clara a relação empregatícia. E, ainda, tal contratação não poderá incidir sobre uma atividade fim da empresa, como seria o caso de uma escola que contrata um professor, utilizando-se desse contrato. A relação do autônomo com a empresa, tende à execução de determinado serviço especializado.

A obrigação básica do empreiteiro é a de entregar a coisa no tempo e na forma ajustados, adimplindo, desse modo, os termos do contrato. Se não o fizer, fica sujeito à obrigação genérica de reparar o prejuízo, de acordo com a regra geral do art. 389 do Código Civil.

Para que não se configure o vínculo empregatício, a contratação direta com pessoa física deverá estar inserida no contrato de empreitada. Caso contrário, a relação de emprego estará caracterizada.

Conforme o art. 598 do Código Civil, esse contrato não poderá exceder a 4 anos, mesmo que não venha a ser concluída a obra, *in verbis*:

*Art. 598 A prestação de serviço não se poderá convencionar por mais de quatro anos, embora o contrato tenha por causa o pagamento de dívida de quem o presta, ou se destina à execução de certa e determinada obra. Neste caso, decorridos quatro anos, dar-se-á por findo o contrato, ainda que não concluída a obra.*

Encontra-se na jurisprudência algumas decisões referente o assunto:

EMPREITADA. DONO DA OBRA. O princípio da proteção ao trabalhador e a teoria da responsabilidade subjetiva permitem responsabilizar, subsidiariamente, o dono da obra, diante da inadimplência da empreitada pelo prejuízo causado aos empregados, cuja força de trabalho foi usada em

seu benefício. Mesmo não caracterizada a má-fé ou ausente prova da insolvência da empreiteira, a responsabilidade subsidiária se impões por ter o dono da obra negligenciado na escolha do intermediário. A 2º turma, unanimemente, conheceu o recurso; por maioria de votos, vencidos os Exmos. Juízes Relator e Revisor, negou-lhe provimento. TRT-SP-RO 4882-99 - (Ac.2ª)

EMPREITADA X CONTRATO DE TRABALHO. Não se pode confundir contrato de empreitada com contrato de trabalho, porquanto, não obstante ocorram a prestação de trabalho, a contraprestação pecuniária e o recebimento de ordens, ambos possuem característica que lhe são inerentes e que os distingue. Acordam os Juizes da 1º Turma do Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região, por unanimidade de votos, CONHECER DO RECURSO, por maioria de votos, vencidos os Exmos. Juizes Revisor e Idemar Antônio Martini, rejeitar a preliminar de nulidade da sentença por cerceamento de defesa. No mérito, por maioria de votos, vencidos os Exmos Juizes Revisor e Idemar Antônio Martini, NEGAR-LHE PROVIMENTO. (TRT-SC-RO - 06010-2000 (Ac.1ª T 00095 - Rel.Juiz Idemar Antônio Martini - TRT 28/11/2000)

#### **4.3. AS COOPERATIVAS**

As cooperativas de trabalho enquadram-se também neste processo de locação de mão-de-obra.

Cooperativa é um grupo de pessoas, que trabalha em busca de um objetivo comum, através da união de esforços, sendo que para isso seus componentes possuem um capital variável.

O cooperativismo se encaixa perfeitamente na idéia de união para a defesa de interesses comuns, própria de qualquer associação .

Essa forma de associação surgiu na Inglaterra, sem objetivar o lucro, e sim a obtenção de satisfazer as necessidades básicas de algumas pessoas de alto poder aquisitivo.

Diferente das demais sociedades econômicas, as cooperativas não buscam o lucro e os associados possuem total autonomia. São indivíduos que possuem

razoável poder econômico, geralmente especialistas em um ramo específico, e não sofrem interferência externa a fim de realizar seus resultados, diminuindo despesas, pois representando o papel do intermediário, distribuem os lucros entre a própria clientela associada.

A Lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971 rege a Política Nacional de Cooperativismo e a define no seu art. 4º as cooperativas, *in verbis*:

*Art. 4º São sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica própria, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados.*

A Lei 8.949/94 alterou a CLT em relação às cooperativas, acrescentando ao artigo 442 o parágrafo único determinando que, “qualquer que seja o ramo de atividade da sociedade cooperativa, não existe vínculo empregatício entre ela e seus associados, nem entre estes e os tomadores de serviço daquela”.

Porém este aspecto não é novidade em relação às cooperativas, visto que o artigo 90 da lei que as rege já estabelecia que, “qualquer que seja o tipo de cooperativa, não existe vínculo empregatício entre ela e seus associados”.

Apesar de encontrar-se com ampla clareza na Lei o aspecto de relação de emprego, permanece a dúvida sobre um possível vínculo e responsabilidade trabalhista neste tipo de contrato.

Conforme a Lei 5.764/71, os requisitos necessários para caracterizar uma cooperativa são a existência de uma associação de pessoas com o objetivo comum, a inexistência de lucro e a autonomia de seus associados. O que caracteriza uma relação de emprego é a pessoalidade, onerosidade, subordinação e permanência. É através da subordinação que se verifica o ponto chave da cooperativa em relação ao vínculo empregatício.

Conforme nos ensina Francisco Antônio de Oliveira, “o elemento subordinação juntamente com o elemento “onerosidade” são em realidade os que definem ou não a presença de vínculo empregatício numa relação de trabalho”.

Na cooperativa, existe uma autonomia total dos associados desconfigurando assim, o vínculo empregatício.

Para que seja evitada esta desconfiguração da cooperativa é necessário, além dos aspectos previstos na Lei 5.764/71, que os serviços sejam de pequena duração e que os conhecimentos dos profissionais sejam específicos.

Porém, se estiver ausente o interesse em comum ficar configurada subordinação e sendo os serviços de natureza não eventual mediante salário, existirá vínculo com a tomadora de serviços.

Existe na prática a criação de cooperativas apenas para camuflar a relação empregatícia e conseqüentemente evitar o adimplemento das obrigações trabalhistas e previdenciárias. Um exemplo de fraude através das cooperativas é facilmente visualizado, quando antigos empregados de uma empresa desvinculam-se para formar cooperativas e prestar serviços ao antigo empregador, o que não pode ser adotado como verdade absoluta e muito menos ser considerado regra, pois haverá necessidade de, em cada caso, examinar a situação e comparar a fraude.

Para evitar que as cooperativas fossem uma forma de burlar a lei, o Ministério do Trabalho editou a Portaria GM/MTb n. 925 de 28/09/95, através da qual delegou competência a seus fiscais para procederem levantamento físico com o objetivo de detectar a existência de requisitos da relação de emprego entre a empresa tomadora e os cooperados, nos termos do art. 3º da CLT. Ocorre que vários questionamentos foram feitos sobre essa atitude, visto que a decisão da existência ou não de relação de emprego cabe à Justiça do Trabalho conforme art. 114 da Constituição Federal.

Caso fique caracterizada a relação de emprego, o vínculo empregatício será formado normalmente, sendo aplicado o artigo 9º da CLT, in verbis:

*Art. 9           Serão nulos de pleno direito os atos praticados com o objetivo de desvirtuar, impedir ou fraudar a aplicação dos preceitos contidos na presente consolidação.*

A constatação da fraude será feita pela Justiça do Trabalho, sendo que já encontra-se jurisprudência sobre esse abuso.

O que se pode concluir é que a cooperativa é uma forma eficiente de absorver o imenso número de desempregados. Não deixa ainda de ser uma forma de solucionar os problemas de produção em empresas que tenham como principal objetivo reduzir seus custos.

Mesmo apresentando estas vantagens, a cooperativa não é uma unanimidade entre os autores.

Segundo Manoel Hermes de Lima, a cooperativa não é um contrato de terceirização “porque só existe primeiro e segundo, ou seja, o contratante e o



contratado, representado pela cooperativa que personifica-se juridicamente respondendo pelos trabalhadores a ela agregados”.

Posição contrária defende Ophir Cavalcante Júnior alegando que a cooperativa é uma forma de terceirização nem sempre bem interpretada.

COOPERATIVA DE TRABALHO. É característica fundamental das cooperativas singulares o Princípio da Dupla Finalidade, por esse princípio o trabalhador é ao mesmo tempo associado e beneficiário dos serviços. Portanto, é empregado, e não associado, o trabalhador que labora nessas sociedade, desempenhando atividades em prol de terceiros e auferindo lucro para a cooperativas (TRT/SC/ RO-V 8390/97)

TRT-08-08-2002-COOPERATIVA. INTERMEDIACÃO DA MÃO-DE-OBRA. Quando a cooperativa não atua em conformidade com a Lei nº 5.764-71 e não se destina a prestar serviços aos seus associados, mas visa tão só recrutar trabalhadores e locá-los aos tomadores de serviço, não se configura a terceirização e sim a locação de mão-de-obra em fraude à lei, atraindo a incidência do Enunciado 331, I, do C. TST.

TRT-PR-RO-14590-2001-Acordao-17731-2002 - Rel. Exmo Juiz ROBERTO DALA BARBA - DJPr.08-08-2002

#### **4.4 FRANCHISING**

Franchising é o contrato pelo qual uma pessoa concede a outra o direito de usar uma marca ou comercializar um produto, fornecendo para isso assistência técnica como apoio comercial, exigindo uma determinada remuneração.

Franqueador é aquele quem tem a obrigação de prestar assistência técnica, bem como treinamentos almejando a comercialização de seus produtos.

Franqueado é aquele que possui os direitos sobre a marca, serviços ou produtos do franqueador, e por isso é obrigado a pagar uma remuneração ao mesmo.

As franquias se dividem conforme seu objeto, podendo ser:

- a) de indústria - O franqueador cede o direito de fabricar os seus produtos e comercializá-los, como ocorre com as fábricas da Coca-Cola;

- b) de comércio - O franqueador cede somente o direito de comercializar os seus produtos, fornecendo o treinamento necessário, bem como o "layout" que a franqueada deverá obedecer, como ocorre com a rede Mc Donald's;
- c) de serviços - Assemelha-se com a franquia de comércio, porém não serão comercializados produtos. O objeto consiste somente no uso da marca como ocorre com as escolas Yázigi.

A franquia empresarial enquadra-se em um tipo distinto de terceirização e tem por objetivo aumentar o prestígio de determinada marca, mediante certas condições, diferenciando-se da prestação de serviço. Trata-se de um contrato típico de Direito Comercial que em raros casos implicará em responsabilidade por encargos trabalhistas, visto que o objeto é o uso da marca, não havendo, via de regra, elementos constituídos da relação laboral.

VÍNCULO EMPREGATÍCIO. INEXISTÊNCIA. Se tratando os reclamantes de donos de lojas de franquia, impossível se torna a caracterização de qualquer tipo de vínculo empregatício com o proprietário da franquia. (ACÓRDÃO - 1ª Turma- N.º 03943/99 TRT/SC/RO V9912/98)

SISTEMA DE FRANQUIA X VÍNCULO DE EMPREGO. O instituto do franchising se aproxima do contrato de trabalho, mas com ele não deve ser confundido. A franquia se caracteriza pela concessão do uso do título do estabelecimento, prestação de assistência técnica através de reuniões de planejamento e desenvolvimento e fixação de tarifas pelo franqueador. Tais adjetivos estão longe de configurar poder de direção da franqueadora sobre a franqueada, ou mesmo subordinação, de molde a corroborar a tese de relação empregatícia mascarada. Cumpre apreciar, substancialmente, a relação de molde a identificar o grau destes requisitos. Nesta esteira, a existência de independência pela franqueada, na contratação de recursos humanos, de autonomia em determinar estratégia objetivando o maior lucro, e o investimento com seus próprios recursos no negócio se incompatibilizam com a hipótese de subordinação ou da evidência de poder de mando da franqueadora. A franqueada na verdade adota postura de verdadeiro empregador e não de empregado, pois age determinando as diretrizes da empresa otimizando o desempenho das tarefas empresariais. TRT-PR-RO 12.923-97 - (Ac.5ª T 9.558-98 - Rel.Juiz Antonio Lucio Zarantonello - TRT 08-05-1998)

CONTRATO DE FRANQUIA - FRAUDE TRABALHISTA - Comprovada satisfatoriamente nos autos, inclusive através de perícia “técnica, administrativa, contábil”, a fraude no contrato de franquia, os direitos trabalhistas do empregado não podem ficar à mercê de pretensas cláusulas contratuais estabelecidas entre as empresas, visando isentá-las das responsabilidades legais relativas à proteção do trabalhador. Com fins no art. 9º da CLT, não têm nenhuma validade os atos perpetrados pelos Reclamados, ficando mantida a condenação que lhes foi imposta em primeira instância. (TRT 3ª R. - RO 4481/2001 - 4ª T. Rel. Juiz Luiz Otávio Linhares Renault - DJMG 02.06.2001 -P.19)

A responsabilidade da franqueadora somente ocorrerá quando esta impuser condições de trabalho, selecionar os funcionários, observar os horários, dentre outras características que tornam clara

## **5. A TERCEIRIZAÇÃO E SUAS CONSEQÜÊNCIAS**

Diversas são as conseqüências que essa nova tendência traz, mudando a estrutura da empresa e as relações de emprego. Dependendo do ponto de vista, a terceirização traz conseqüências positivas/vantagens, enquanto, para outros, as mudanças são negativas/desvantagens.

### **5.1 ASPECTOS POSITIVOS / VANTAGENS**

#### **5.1.1 Ampliação de mercados**

Com a agilidade adquirida, a liberação de capital para investimento e, principalmente, a concentração de esforços na sua atividade-fim, a empresa pode aumentar o seu raio de ação, ou seja, ampliar seu mercado e, até mesmo, buscar novos mercados através da criação de novos produtos ou com a realização de outros empreendimentos. Por outro lado, a transferência das áreas complementares para terceiros gerará novas oportunidades de negócio para pequenas e microempresas que, por sua vez, irão absorver parte da mão de obra dispensada pela empresa. Note-se que este procedimento também tem a vantagem de evitar a dependência da comunidade com relação à empresa e vice-versa.

#### **5.1.2 Controle de qualidade**

Podendo a empresa terceirizada concentrar-se na sua atividade-fim, a gerência de produtos ou serviços, seu controle de qualidade torna-se muito maior. O total conhecimento da sua atividade e o estabelecimento de padrões de qualidade, permitem uma auditoria dos produtos terceirizados, evitando a venda de peças defeituosas e reduzindo a perda de matéria-prima. Todavia, nas empresas terceirizadas, que utilizam da facção, as ocorrências são minimizadas através da adoção de controles rígidos de qualidade, separando-se as mercadorias defeituosas

das demais, antes que elas cheguem ao mercado consumidor, bem como utilizando melhor a matéria-prima e evitando, desta maneira, o desperdício.

### **5.1.3 Diminuição do custo**

Há uma redução significativa dos custos da empresa. Deixa-se de pagar por estoque de materiais e maquinários, que se tornam responsabilidade do parceiro. Há, também, uma redução da folha de pagamento, e não se gasta tempo e dinheiro com o treinamento de empregados para exercerem funções inerentes à atividade-meio. Estudos têm demonstrado que, muitas vezes, o aumento dos custos de pessoal com a terceirização, em média 10%, é plenamente compensado pelo aumento dos níveis de produtividade e qualidade, pois o empregado terceirizado rende mais que o antigo funcionário da empresa.

### **5.1.4 Redução de problemas com mão-de-obra**

Além da diminuição do quadro de pessoal, o que reduz os encargos, a empresa pode passar a investir melhor nos seus empregados através de treinamento, salários melhores, participação nos lucros. É necessária a plena satisfação do empregado para que ele se sinta disposto a trabalhar e a "vestir a camisa" da empresa,

Também tem a vantagem de aumentar a sinergia dentro da empresa; ao quebrar-se o modelo subordinativo patrão/empregado e substituí-lo pelo conceito de parceria, notamos uma maior integração entre as diversas etapas do processo produtivo, já que todas as células vão trabalhar em prol de um objetivo comum.

### **5.1.5 Diminuição do espaço físico**

Como algumas atividades passam a ser desenvolvidas na sede de outras empresas, ocorre redução da área de armazenagem, assim como das instalações industriais, e ainda das dependências do escritório, que podem ser utilizadas para outras finalidades, tais como: biblioteca de moldes, arquivo de fornecedores, videoteca, etc.

Com os altos custos de locação no Brasil; cada metro quadrado poupado poderá ser transformado num precioso diferencial de mercado, se o seu custo for repassado em benefício da empresa.

#### **5.1.6 Crescimento econômico**

A empresa passa a ter um ganho muito maior, com investimentos menores, pois contará com o suporte econômico das prestadoras de serviços, que irão ratear os custos operacionais do empreendimento. Isso mesmo ocorre na franquia, em que os investimentos necessários à abertura e funcionamento do ponto de vendas correm por conta do franqueado.

Desta maneira, a empresa terceirizada poderá acelerar seu crescimento econômico, queimando etapas e aumentando sua capacidade produtiva sem, necessariamente aumentar seus investimentos, pois os custos de maquinário, mão-de-obra e instalação serão absorvidos pela prestadora de serviços.

#### **5.1.7 Transformação de custos fixos em variáveis**

Esta é, sem dúvida, a principal vantagem da terceirização, pois irá reduzir os custos fixos decorrentes da manutenção de empregados nas áreas-meio, tais como: contador, programador, advogado, etc.

#### **5.1.8 Aumento do grau de especialização**

Concentrando todos os esforços na atividade-fim, a empresa torna-se especializada naquilo que é o seu negócio (core business), podendo, assim, atender melhor seus clientes quanto a pedidos, prazos, especificações e serviços. A terceirização permite que a empresa concentre todo o seu potencial na atividade geradora de resultados. Ao terceirizar as áreas-meio, a empresa simplifica seus processos internos, ao tempo em que libera sua equipe interna para atuar de forma mais produtiva, bem como proporciona a seus empregados maiores oportunidades de treinamento, aumento, assim seu grau de especialização.

Seja lá qual for o segmento que se deseje terceirizar, uma coisa é certa: uma empresa enxuta terá muito mais recursos para investir naquilo que é o seu objetivo

principal: colocar no mercado produtos que interessem ao consumidor, de boa qualidade e por um preço inferior ao do concorrente.

#### **5.1.9 Liberação da criatividade**

Numa época de abertura, irreversível, do mercado interno a empresas estrangeiras, irá se acirrar cada vez mais a concorrência, tanto de empresas formais quanto de informais, de maneira que qualquer inovação administrativa ou tecnológica poderá significar uma maior ou menor sobrevivência no mercado, pois as empresas que não conseguirem se superar constantemente estarão fadadas à obsolescência e ao desaparecimento.

A terceirização tem o condão de liberar a criatividade interna na empresa, pois não havendo mais que se preocupar com atividades secundárias, elas poderão investir no aprimoramento de seus recursos humanos e no desenvolvimento de novas tecnologias, a fim de poder sempre renovar sua linha de produtos, ou a maneira de fazê-los, e desta forma enfrentar em melhores condições a concorrência interna e externa, buscando sempre ampliar mercados ou até mesmo criar novos.

#### **5.1.10 Redução do imobilizado**

Isto porque a empresa deixará de adquirir equipamentos e materiais para as atividades secundárias, podendo vender ou alugar os equipamentos existentes, transformando-os em capital de giro que poderá ser relocado nas áreas-chave da empresa e, assim, maximizar a sua produção.

### **5.2 ASPECTOS NEGATIVOS**

A terceirização apresenta algumas desvantagens, mas estas só ocorrem se os processos forem feitos de maneira aleatória e centradas exclusivamente na questão dos custos. Tomando-se os cuidados devidos, as desvantagens poderão ser transformadas em ganhos.

### **5.2.1 Aumento dos riscos**

Não se deve implementar um processo de terceirização de forma improvisada e imediatista, visando exclusivamente a redução de custos. Mister se faz que ela seja encarada como uma maneira mais eficaz de administrar recursos, a fim de que se dê uma maior flexibilidade e competitividade à empresa. Assim, não se pode impor o processo de terceirização de cima para baixo: é preciso envolver as chefias intermediárias e colocar o assunto na ordem do dia, seja através de artigos no jornal interno, e-mail, debates, etc., a fim de desmistificar a idéia de que a terceirização é sinônimo de demissão, pois, a maioria dos empregados poderão ser reaproveitados pelas empresas terceiras.

### **5.2.2 Desemprego**

O fator desemprego é uma consequência da terceirização. Ele pode ser contornado com a formação de uma nova empresa constituída pelos ex-empregados ou pela absorção desta mão-de-obra por uma outra empresa. As atividades terceirizadas ficam em mãos de pessoas que já as conhecem. As prestadoras de serviços devem se especializar na atividade e oferecê-la a outras empresas. Assim, se evita o desemprego e se possibilita o surgimento e o crescimento de novas empresas.

### **5.2.3 Mudança na estrutura do poder**

Mas a oposição dos executivos será ferrenha, pois ninguém quer ter a estrutura da sua área diminuída, com medo de perder o prestígio interno; para essas pessoas, o que importa é o número de subordinados. O medo de não ter em quem mandar tem tirado o sono de muito gerente incompetente que teme, a partir daí, perder o poder dentro da empresa: esquece, porém, que ter poder não é ter em quem mandar, mas sim poder fazer. O problema é que, normalmente, eles não sabem mais fazer, e aí passam a trabalhar contra o processo de terceirização.



#### **5.2.4 Falta de parâmetros de preço**

A terceirização, no Brasil, não é uma prática totalmente difundida. Justamente por isso, poderá ocorrer uma falta de parâmetro de preços. É preciso aperfeiçoar o conhecimento dos custos de produção.

#### **5.2.5 Má escolha da parceria**

Uma má escolha dos parceiros pode causar grandes prejuízos. É necessário saber escolher bem as empresas parceiras. Antes de tudo, definir uma política de terceirização que esteja dentro dos valores da empresa. Depois, identificar as áreas a serem terceirizadas. Somente após estas etapas é que o contrato deverá ser assinado, caso contrário corre-se o risco de escolher um mal parceiro.

#### **5.2.6 Ausência de especialização**

A ausência de especialização foi, por algum tempo, encarada como um aspecto negativo. Mas, hoje, as empresas estão investindo no empregado polivalente que conhece não só uma tarefa, mas várias.

As redes de franquia, vêm obtendo muito sucesso na capacitação de seus franqueados, através da criação de unidades-padrão, nas quais o franqueado é treinado para assumir todas funções daquela unidade de negócio.

### **5.3 CONSEQÜÊNCIAS PARA OS EMPREGADOS**

É notório que o empregado é à parte hipossuficiente na relação empregatícia e, dessa maneira, acaba sendo o mais afetado nessa forma de contratação. O que ocorre, muitas vezes, é que com a reestruturação da empresa muitos setores são extintos e com ele os postos de empregos. Outra conseqüência é a redução de salários, pois a tendência de terceirizar é a redução dos custos.

Na prestação de serviços, as empresa procuram tirar o máximo da força de trabalho do empregado, sem compensá-lo de forma justa e sem prestar a

assistência necessária. Os trabalhadores, deste tipo de empresa, mostram-se insatisfeitos com as condições de trabalho que lhes são impostas.

Os trabalhadores autônomos, em sua grande maioria, estão satisfeitos com a sua condição, apesar da instabilidade salarial, pois muitas vezes os lucros são majorados. As áreas onde se evidenciam essas vantagens encontram-se na construção civil, carpintaria, e principalmente na advocacia.

Para o trabalhador, a terceirização poderia ser uma oportunidade de adquirir e trabalhar no seu próprio negócio, deixando de ser empregado para virar patrão. Quando o empregado passa a ser empregador as possibilidades de crescimentos são grandes, pois existe mais autonomia, utilizando sua experiência e esforço a favor dele mesmo. É uma forma de motivação, pois desenvolverá no seu negócio o espírito empreendedor que muitas vezes era freado pelo patrão. Caso o trabalhador tenha experiência no negócio existem grandes chances de dar certo, pois é a experiência e especialização que são procuradas pela empresa tomadora.

Outra forma de ingressar como “empresário” é o trabalhador realizar parceria com o ex-empregador, transformando a relação de empregado/empregador em parceiros, com a vantagem do ex-empregador identificar a forma que o ex-empregado trabalha e quais são suas qualidades.

Os ex-funcionários escolhidos para serem terceirizados devem ter vocação para a direção de suas empresas. Nem todo empresário que se considera realizado como empregado o poderá ser como empresário. É preciso, portanto, vocação. Logo, não se pode pretender fazer terceirização em relação a pessoas que não possuem a iniciativa empreendedora, pois possivelmente o negócio não dará certo.

Como consequência disso, ocorre a ampliação do mercado para as pequenas e médias empresas.

## **5.4 CONSEQÜÊNCIAS PARA AS ORGANIZAÇÕES**

A terceirização propicia consequências vantajosas aos empresários, tornando a linha de produção mais ágil e competitiva, reduzindo sua estrutura operacional, possibilitando maior flexibilidade de acordo com a demanda de mercado.

A principal consequência é a redução de custos, não havendo a necessidade de grandes complexos de produção, nem de muitos empregados.

Outra razão pela qual se opta por este meio, é a facilidade de gerenciamento. Assim, ao invés de ter que administrar um grande número de empregados, o tomador terá que observar tão somente o seu contrato com a prestadora.

A empresa poderá se dedicar com exclusividade à sua atividade-fim, sem preocupar-se com atividades secundárias.

Segundo Giosa, "a empresa se organiza, revisando a sua "saúde" interna, através de mudanças estruturais, culturais e sistêmicas, garantindo resultados e motivando o corpo funcional".

Ocorrerá a liberação de alguns encargos trabalhistas com a subcontratação, pois o empregador se livra da contratação direta.

Para efeito do tomador de serviços, a subcontratação é apenas um contrato civil como outro qualquer, no qual a empresa prestadora se obrigará a fornecer os empregados para a execução de determinado serviço. Assim, os tomadores se livram do vínculo empregatício, ao qual os empregadores em geral opõem resistência.

Atualmente, como meio de sobrevivência, o principal motivo para a subcontratação é a redução de custos com o "enxugamento das empresas".

Ocorre que as consequências trazidas pela terceirização nem sempre são benéficas para a empresa. Na aquisição de matéria-prima ou na fabricação de peças, poderá ocorrer o atraso no fornecimento das mesmas e a perda na qualidade dos produtos fabricados.

A sintonia entre as partes é de suma importância para o bom andamento do negócio.

Já na terceirização por empresa interposta, são várias as desvantagens que poderão advir deste processo, sendo que as principais atingem os empregados subcontratados. A baixa qualidade técnica é outro malefício que predomina nestas empresas e são raras as situações em que há uma seleção criteriosa de empregados.

Existem casos em que ocorre a insatisfação da própria empresa tomadora dos serviços, que opta então pela contratação direta de seus empregados o que poderá implicar em vantagens para ambas as partes, pois haverá maior estabilidade no emprego, maiores salários, maior satisfação e melhores condições técnicas do empregado

Os critérios avaliados na seleção levam mais em conta as necessidades da empresa.

## **5.5 CONSEQUÊNCIAS PARA O SINDICATO**

O surgimento dos sindicatos ocorreu na Inglaterra, onde os mais antigos eram compostos de pequenos clubes locais, cujo principal objetivo era assegurar a vigência de leis trabalhistas.

Segundo PRADO (1991:102), "sindicato é a associação que tem por objeto a representação e defesa dos interesses gerais da correspondente categoria profissional ou econômica e, supletivamente, dos interesses individuais dos seus membros."

O Brasil adota o sistema da unidade sindical, isto é, o Estado só reconhece como órgão representativo um sindicato. Este pode ser municipal, estadual, interestadual, intermunicipal ou nacional conforme artigo 8º da Constituição Federal. Tal princípio, é objeto de muitas críticas, pois as categorias econômicas já se encontram prefixadas, inibindo a formação espontânea dos sindicatos.

Além das funções principais de defesa dos interesses econômicos e profissionais, os sindicatos são considerados órgãos de auxílio ao Estado, dedicando-se também às atividades assistenciais. A visão sindical referente à terceirização é de cautela.

Os sindicatos, neste meio de subcontratação, perdem sua força com a imposição das limitações legais, bem como as contribuições que lhe seriam devidas. Antes, um só sindicato detinha a representatividade de determinada classe, arrecadando as devidas contribuições; atualmente os sindicatos têm de negociar entre si a representação global dos empregados.

Observa-se que, diante das novas relações de trabalhos existentes, em que a terceirização abrange praticamente todos os setores, a estrutura sindical se encontra ultrapassada, fazendo com que os trabalhadores sejam prejudicados pela falta de representatividade, pois a divisão dos sindicatos os torna cada vez mais fracos entre os empresários cada vez mais fortalecidos.

## 6 TERCEIRIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Administração Pública é a atividade funcional concreta do Estado que satisfaz as necessidades coletivas em forma direta, contínua e permanente, e com sujeição ao ordenamento jurídico vigente.

A administração não pratica atos de governo; tão - somente, atos de execução, com maior ou menor autonomia funcional, segundo a competência do órgão e de seus agentes, esses atos são os chamados atos administrativos.

Podemos dizer então que o Governo e a Administração são, como criações abstratas da Constituição e das leis, atuam por intermédio de suas entidades (pessoas jurídicas), de seus órgãos (centros de decisão) e de seus agentes (pessoas físicas investidas em cargos e funções).

A administração é regida por determinados princípios que norteiam a sua atividade. Um dos principais é a desconcentração administrativa, em que se insere o processo de terceirização. Pelo Princípio da Finalidade, todo ato administrativo deverá atender ao bem da administração e seu próprio fim.

O autor Francisco Antônio Oliveira, conceitua a terceirização pelo poder público é salutar, posto que propiciará a desconcentração administrativa, entregando à conta de terceiros, atividades de apoio. De forma exemplificava, a Lei 5646/70 previa a terceirização dos serviços de transporte, conservação, custódia, operação de elevadores, limpeza e outros assemelhados

Como ocorre nos contratos de fornecimento ou de prestação de serviço, muitas vezes, o interesse da Administração Pública coincide com o interesse da Administração particular.

A finalidade e os meios em que a administração se utiliza estão contidos no artigo 10 § do Decreto-Lei n.º 200/67 e também no Decreto-Lei nº 2.271/89.

O artigo disciplina a terceirização, ainda que superficialmente, no que tange ao serviço público, permitindo-a expressamente. Na época da publicação deste decreto, estavam proibidas todas as formas de contratação por empresa interposta, não havendo nem a regulamentação do contrato de trabalho temporário.

A administração possui uma prerrogativa prevista no Enunciado 331, no qual consta expressamente que embora a contratação por empresa interposta seja

“ilegal”, não se formará o vínculo com a Administração, podendo esta pleitear somente as indenizações que por ventura tenham sido pagas.

Outra peculiaridade referente à Administração pública em face da terceirização refere-se a Lei n.º 8666/93. Tal lei estabelece em seu art. 71 o seguinte:

*Art. 71 O contratado é responsável pelos encargos trabalhistas, previdenciários, fiscais e comerciais resultantes da execução do contrato.*

*§ 1º A inadimplência do contratado, com referência aos encargos estabelecidos neste artigo, não transfere à Administração Pública a responsabilidade por seu pagamento, nem poderá onerar o objeto do contrato ou restringir a regularização e o uso das obras e edificações.*

Esta lei visa proteger a Administração Pública da responsabilidade dos encargos trabalhistas. De acordo com a leitura deste dispositivo, conclui-se que o empregado, que se encontra prestando serviços à Administração Pública, será prejudicado se houver a impossibilidade de a empresa prestadora de serviços saldar os encargos trabalhistas, será prejudicado. Este dispositivo de certa forma onera o empregado, fazendo com que este corra o risco caso a empresa prestadora, na qual ele se encontra registrado, entre em processo de falência. Ele ficará sem seus direitos trabalhistas. O fundamento desta norma é o de que o órgão público, beneficiado com o trabalho do empregado subcontratado, observou os ditames legais quando procedeu a necessária licitação, não podendo, desta forma, ser penalizado posteriormente por culpa alheia.

A descentralização de serviços mostra-se tão vantajosa para a administração pública que passou-se a utilizá-la freqüentemente. Uma dessas vantagens é que os subcontratados não irão gozar das prerrogativas do servidor público. Há casos em que os empregados terceirizados exercem as mesmas tarefas do serviço público, porém não existirá o vínculo empregatício reconhecido com a administração. Isto ocorre porque nenhum funcionário será admitido sem que preste concurso público conforme o art. 37, inc. II da Constituição Federal de 1988, dispõe, *in verbis*:

*Art. 37 A Administração Pública direta, indireta ou fundacional, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios*

*obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e, também, ao seguinte;*

*II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração.*

O legislador estabeleceu, como regra a ser observada em todas as contratações feitas por órgãos públicos, a realização prévia de concurso público, objetivando estabelecer critérios de qualidade e, conseqüentemente, evitar o mal uso dos recursos públicos. É certo também que a realização de concurso público certamente atende diretamente aos princípios da impessoalidade, moralidade, legalidade e publicidade, que, como sabido, norteiam os atos da administração pública.

Essa ausência de responsabilidade trabalhista, de certa forma, contraria os direitos conquistados pelos trabalhadores, pois não garante a segurança do pagamento de verbas decorrentes do contrato de trabalho.

Quanto à responsabilidade na contratação de terceiros pela Administração Pública, discute-se muito a respeito da culpa *in eligendo* e *in vigilando*.

Culpa *in eligendo* decorre de negligência do contratante em verificar as reais condições da empresa contratada, no momento da contratação, na eleição do escolhido. É tranqüilo o entendimento nos Tribunais, segundo os quais, tratando-se de contratação com a Administração Pública, não se configura esta culpa, pois o processo licitatório, descrito na Lei 8666/93, prevê uma série de requisitos que não levam em conta apenas o preço, mas também a qualificação técnica, bem como exigir uma série de comprovantes, de modo que demonstre idoneidade financeira.

No que tange à culpa *in vigilando*, surgem controvérsias. A Administração Pública tem sido condenada subsidiariamente, com fundamento neste tipo de culpa, ou seja, aquela decorrente da prestação de serviço, da negligência enquanto o serviço era prestado no sentido de verificar em que condições os empregados da prestadora de serviço se encontravam, se estavam sendo devidamente remunerados pelas atividades que exerciam.

Entende-se que não há aplicabilidade da culpa *in vigilando*, com base em dois fundamentos: primeiro, na própria lei de licitações, onde conta expressamente

que a administração não é responsável pelos encargos trabalhistas; segundo: na própria desconcentração do Estado prevista no Decreto 200/67, que joga com o próprio interesse da terceirização para a Administração, pois se o órgão público deve "vigiar" as atividades do prestador de serviços, não estará desconcentrando a administração, pois haverá necessidade de funcionários que fiscalizem os contratos firmados.

Tais argumentos não são excludentes da responsabilidade, pois ferem os preceitos constitucionais de proteção ao trabalho. Além disso, a fiscalização dos trabalhadores da prestadora não implica na não observância do princípio da desconcentração, pois a fiscalização não se confunde com o controle, cabendo à Administração exigir da prestadora os comprovantes de recolhimento das obrigações trabalhistas.

O assunto já é amplamente conhecido pelo Poder Judiciário, que o trata de modo uniforme. Com efeito o enunciado 331 do TST em seu item II fixa:

**Enunciado 331**

*II- A contratação irregular de trabalhador, através de empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da administração pública direta, indireta ou fundacional (art. 37, II da Constituição de 1988);*

Assim, verifica-se que inexistente a intenção de prejudicar o trabalhador, pois a terceirização é um instrumento de progresso econômico e de geração de empregos, e por isso deve ser amplamente utilizada pela Administração Pública.



## CONCLUSÃO

O fenômeno da Terceirização, apesar de ser assunto já amplamente debatido, continua gerando polêmica e dividindo opiniões.

As relações de trabalho, desde o seu início, foram objeto de diversos pactos. Foi uma luta difícil até o momento atual, em que se tem a relação de emprego, protegido pela Consolidação das Leis do Trabalho, coibindo qualquer tipo de fraude aos direitos dos trabalhadores. Este é o motivo pelo qual muitos ainda resistem às modificações, entre elas a terceirização, tendo em vista o risco que traz para os direitos que os empregados conquistaram ao longo do tempo.

A contratação de mão-de-obra de empresas prestadoras de serviços surgiu como uma alternativa para as empresas se adaptarem à modernização da economia, proporcionando melhores condições de competitividade no mercado da livre concorrência. A mão-de-obra especializada com baixo custo, visa a diminuição dos encargos sociais que pesam sobre a contratação direta de empregados. É inevitável o crescimento deste novo mecanismo e resta como alternativa a instituição de meios para se coibir fraudes, para que se concilie a modernização empresarial com os interesses da classe operária.

É normal, sempre que se abre espaço no ordenamento legal para novas técnicas de modernização empresarial, sejam relativas a relações de natureza civil ou trabalhista, e que surjam juntamente com a evolução destas relações, as fraudes ao sistema, que tem origem junto com o próprio Direito.

Cabe aos aplicadores da Lei, policiar a utilização das novas técnicas, punindo qualquer manifestação de má fé por parte dos que se utilizam as mesmas. Assim, quando uma empresa terceirizar serviços ligados à sua atividade-fim, o vínculo do empregado se forma diretamente com a tomadora, o mesmo ocorrendo quando, no decorrer da prestação de serviços, se detecte a subordinação direta do trabalhador à empresa tomadora dos serviços.

É notório que a terceirização tornou-se uma vantagem para a Administração Pública, pois surgiu como uma forma de diminuir a máquina estatal e possibilitar um melhor gerenciamento dos cofres públicos fazendo com que o Estado seja também um criador de empregos.

Outros problemas similares podem surgir, porém deve-se tomar como objetivo principal o bem estar do trabalhador. O Poder Judiciário deve moralizar o instituto coibindo a prática de qualquer ato que possa causar a desigualdade de tratamento entre os empregados.

De nada adianta resistir ao processo de modernização, deve-se sim acompanhá-lo, numa visão realista, pois as empresas passam por dificuldades financeiras e o problema do desemprego é crescente em nosso país, sendo necessárias medidas que conciliem os interesses dos empresários com as necessidades dos trabalhadores.

Atualmente, a terceirização apresenta-se como um processo irreversível, e dificilmente poderá ser mudada. É, portanto, algo que veio para ficar. Por isto, deve-se procurar melhorar as falhas, a fim de que assim, este processo passe a ser bom e produtivo e se consiga alcançar os resultados desejados com a terceirização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABDALLA, Vantuil. **Revista LTr.**, vol. 60, n.º 5, 1996.

ALMEIDA, Amador Paes de. **A Terceirização no Direito do Trabalho: Limites legais e fraude à lei.** São Paulo.; Editora Revista dos Tribunais, 1992.

BOLLMAN, Desirré D. A & Avila, Darlene Dorneles de. **Revista LTr.**, vol. 61, nº 2, fevereiro de 1997.

CARDONE, Marly e Silva, Floriano Correa Vaz da. **Terceirização no Direito e na Economia.** São Paulo: LTr, 1993.

CARRION, Valentim. **Comentários à Consolidação das Leis do Trabalho.** 25ª ed., São Paulo: Saraiva, 2000.

DELGADO, Mauricio Godinho. **Síntese Trabalhista 59-** Maio 1994.

DINIZ, José Janguê Bezerra. **O Fenômeno da Terceirização.** São Paulo: Editora LTr, 1996.

DURAND, apud , VILHENA, Paulo Emílio Ribeiro de. **Relação de Emprego-Estrutura Legal e Supostos.** 2ª ed., São Paulo: LTr, 1999.

FALCÃO, Ismael Marinho. **A Terceirização no Direito do Trabalho.** São Paulo: Dipro, 1997.

GIOSA, Lívio Antonio. **Terceirização - Uma Abordagem Estratégica.** 4ª ed., Livraria Pioneira, São Paulo:, 1995.

LEIRIA, Jerônimo Souto. **Terceirização Muda Cenário do Brasil.** Síntese Trabalhista 79 – Janeiro: 1996.

MAGANO, Octavio Bueno. **Manual de Direito do Trabalho.** v. II, São Paulo: LTr.,1994.

MARTINS, Sérgio Pinto. **A terceirização e o direito do Trabalho.** 2º ed., São Paulo: Editores Malheiros, 1996.

MORAES FILHO, Evaristo de. **Introdução ao direito do trabalho.** 7ª ed., São Paulo: LTr., 1995..

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Iniciação ao Direito do Trabalho.** 23. ed., São Paulo: LTr., 1992.

OLIVEIRA, Francisco Antônio. **Novo Contrato por Prazo Determinado,** São Paulo: LTr, 1998.

OLIVEIRA, Paulo Antônio Fuck de. **Terceirização como estratégica**. Curitiba: Bate byte, 1996.

PAPALÉO, Carlos C.C. **Os Enunciados ns. 330 e 331 do TST- reações que provocam**. Síntese Trabalhista, Porto Alegre, v. 5, n. 58, abr. 1994.

PARK, Kil Hyang et al. **Introdução ao Estudo da Administração**. 3ª triagem São Paulo: Pioneira, 1997.

PRADO, Roberto Barreto. **Curso de Direito Sindical**. São Paulo: LTr, 1991.

RAMOS FILHO, Wilson. **O Enunciado n.º 331 do TST: Terceirização e a Delinquência Patronal**. Porto Alegre: Editora Síntese, 1994.

RODRIGUES, Silvio. **Direito Civil**. Vol III, São Paulo: Saraiva, 1995.

ROMITA, Arios Sayão. **Direito do Trabalho-Temas em Aberto**. São Paulo: LTr, 1998.

SOUZA, Mauro César Martins de. **Revista do Direito Trabalhista**, Brasília: Consulex, 2001.

VIANA, Cláudia Salles Vilela. **Manual prático das relações trabalhistas**. 2ª ed., São Paulo: LTr, 1998.

VIDAL NETO, Pedro. **O Poder normativa da Justiça do Trabalho**. São Paulo: LTr, 1983.

VILHENA, Paulo Emílio Ribeiro de. **Relação de Emprego- Estrutura Legal e Supostos**. 2ª ed., São Paulo: LTr, 1999.